

THE E-FINANCE LAB IS AN INDUSTRY-ACADEMIC PARTNERSHIP BETWEEN FRANKFURT AND DARMSTADT UNIVERSITIES AND PARTNERS ACCENTURE, DEUTSCHE BANK, DEUTSCHE POSTBANK, FINANZ\_IT, IBM, MICROSOFT, SIEMENS, T-SYSTEMS, DAB BANK, IS.TELEDATA, AND VR-NETWORLD LOCATED AT J. W. GOETHE UNIVERSITY, FRANKFURT.

*e*finance lab  
Frankfurt am Main

# EFL quarterly 03|2004

AN E-FINANCE LAB PUBLICATION

- > Management of distressed consumer loans
- > A Real Options Approach to Outsourcing Decisions under Uncertainty
- > Ministerpräsident Koch zum Bankenstandort



JOHANN WOLFGANG  GOETHE  
UNIVERSITÄT  
FRANKFURT AM MAIN



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

accenture Deutsche Bank   Postbank  FINANZ\_IT  IBM  Microsoft  SIEMENS  T-Systems

 DAB bank  ISCTeldata  VR-NetWorld

## **IMPRESSUM**

### **Redaktion**

Prof. Dr. Wolfgang König  
Vorstandsvorsitzender des E-Finance Lab  
Frankfurt am Main e. V.

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Wolfgang König

### **Kontakt**

info@efinancelab.com  
www.efinancelab.com

### **Gestaltung**

Novensis Media GmbH & Co. KG  
Bad Homburg

1. Auflage, 2004

Copyright © by E-Finance Lab Frankfurt am Main e. V.

Printed in Germany



## Die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main auf dem Weg zur Spitze – das Beispiel des House of Finance.

VON PROF. DR. RUDOLF STEINBERG

Sehr gerne komme ich als Präsident der Universität Frankfurt der Bitte nach, in der ersten Ausgabe des EFL Quarterly – eines nunmehr alle drei Monate erscheinenden Rundbriefs des E-Finance Lab – ein Editorial zur inneren wie auch zur baulichen Fortentwicklung der Universität beizutragen. Ziel aller dieser Maßnahmen ist, die Universität Frankfurt in wichtigen Lebens- und Wirtschaftsbereichen zu einem international anerkannten Kompetenz- und Innovationszentrum auszubauen, um zum einen –

natürlich – das Wissen über grundlegende Zusammenhänge zu verbessern, aber auch um der uns umgebenden Gesellschaft Impulse zu deren gedeihlichen Fortentwicklung zu geben.

Lassen Sie mich mit dem gewaltigen räumlichen Ausbauprogramm an den zukünftig drei Campi beginnen. Tatsächlich haben die Ausbauten auf dem Campus Riedberg (Niederurseler Hang) – Naturwissenschaften – und in Niederrad – Medizin – bereits begonnen und werden sich bis zum 100jährigen Bestehen der Goethe-Universität im Jahr 2014 auf jeweils mehr als 250 Mio. Euro belaufen.

Die Geisteswissenschaften werden in diesem Zeitraum komplett auf den Campus Westend ziehen, was noch einmal insgesamt ca. 350 Mio. Euro an dortigen Investitionen in Gebäuden und lokaler Infrastruktur notwendig macht.

Der erste Ausbauschritt nördlich und nordwestlich des bestehenden IG-Farben-Ensembles, der mit 135 Mio. Euro veranschlagt ist und 2007 bereits vollendet sein wird, beinhaltet neben den Fakultätsgebäuden der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften u.a.



Ausbauplan des Campus Westend der Universität Frankfurt

das House of Finance. Dieses ist ein Musterbeispiel dafür, wie wir uns eine Bündelung von Kompetenzen und die Verbindung von qualifizierter Praxis und anspruchsvoller Wissenschaft vorstellen. Durch die Konzentration von 18 Professuren, 4 Forschungsinstituten – natürlich auch dem E-Finance Lab – und 2 Weiterbildungseinrichtungen entsteht etwas, das wir gerne als „Leuchtturm“ bezeichnen und was in Deutschland einmalig ist und uns in die internationale Liga befördern soll.

Ähnliche Schwerpunkte setzt die Universität Frankfurt beispielsweise in der Physik, in der Zellforschung und natürlich auch in der Medizin.

Erfolge dieser Universitätsstrategie sind an vielen Stellen zu beobachten: Ich freue mich beispielsweise mit vielen Studierenden, die sich gerne mit ihrer Universität identifizieren und hoch motiviert an deren Fortentwicklung mitarbeiten. Ich freue mich auch über die große Begeisterung, mit welcher Hochschullehrer diese Strukturen inhaltlich ausfüllen. Und als der neue IHK-Präsident Dr. Joachim von Harbou jüngst in einem Fernseh-Interview gefragt wurde, welche zentralen Standortvorteile er für Frankfurt und die umgebende Region sieht, antwortete er: „der Flughafen, die Universität und die zentrale Lage“. Alles dies ist uns Anerkennung und Ansporn zugleich, den eingeschlagenen Weg mit Ihrer Unterstützung weiterzugehen.



Prof. Dr. Rudolf Steinberg,  
Präsident der Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main und Mitglied des Vorstands des  
E-Finance Lab.

# Management of distressed consumer loans

**BANKS SHOULD IMPLEMENT AN INTENSIVE CARE PROCESS BASED ON A RIGID STATISTICAL TOOLSET TO SUBSTANTIALLY INCREASE LOAN RECOVERY RATES.**

It is still common practice among many German retail banks to treat all customers that have not paid two or more monthly instalments on their consumer loans the same. If the debtor did not pay the outstanding amount after several reminder letters the loan was terminated. As a consequence recovery rates have been very low and information about the true reasons for default is still sparse. Only lately, some banks have started to contact selected distressed clients to identify the reasons for the default and to suggest individual remedial actions accordingly. This intensive care process promises to benefit both the debtors and the bank. It is expected that enhanced average recovery rates and opportunities to earn extra margins from future business with the customer will compensate the bank for the marginal cost to be incurred.

The aim of our study was to analyze the intensive care process of a large German retail bank, to measure its impact on bottom-line results and to elaborate how statistical methods could improve the effectiveness of

the underlying decision models. Our data set contained 1,397 consumer loans with an average volume of 7,600 euro. The average shortfall of the credits at the time of analysis was 387 euro. The banks had negotiated workout arrangements with 337 out of the total of 1,397 customers (intensive care in a narrow sense). For the rest of the loans the bank was not able to make a workout arrangement either because the customer could not be contacted, because he had already paid the outstanding amount or because the debtor was too distressed and the loan had to be recalled right away.

The group which experienced an intensive care was benchmarked to a control group which was dealt with conventionally in order to compare the effectiveness of both approaches and to gain deeper insights into the success factors of workout management. The observation period was eight months. After this period 41% of the intensive care creditors had paid all open balances. This was only true for 29% of the loans that were conventionally managed (see Figure 1).

Moreover, intensive care helped to significantly reduce the portion of defaulted loans, i.e. loans where the open balance was greater than two instalments even after the eight month grace period from 41% to 20%. One of our key findings is therefore that intensive care can increase recovery rates substantially. Even after taking process costs into account we estimate that banks can enhance their profits by 8% of the outstanding volume of distressed consumer loans due to an effective workout management.

In order to enhance the quality of the existing workout management we developed a scoring model. The model estimates the expected

recovery rate of all distressed loans and thereby allows to identify loans for which marginal benefits of intensive care exceed marginal cost.

The recovery rate per loan is estimated by means of a logit regression model and based on all available data on the debtor. Data points included e.g. age, profession, Schufa information, and data regarding the credit history and current account history. An additional piece of information, namely the distress reason could only be retrieved for those customers that had been already contacted by phone. As a consequence, we estimated a standard model and an extended

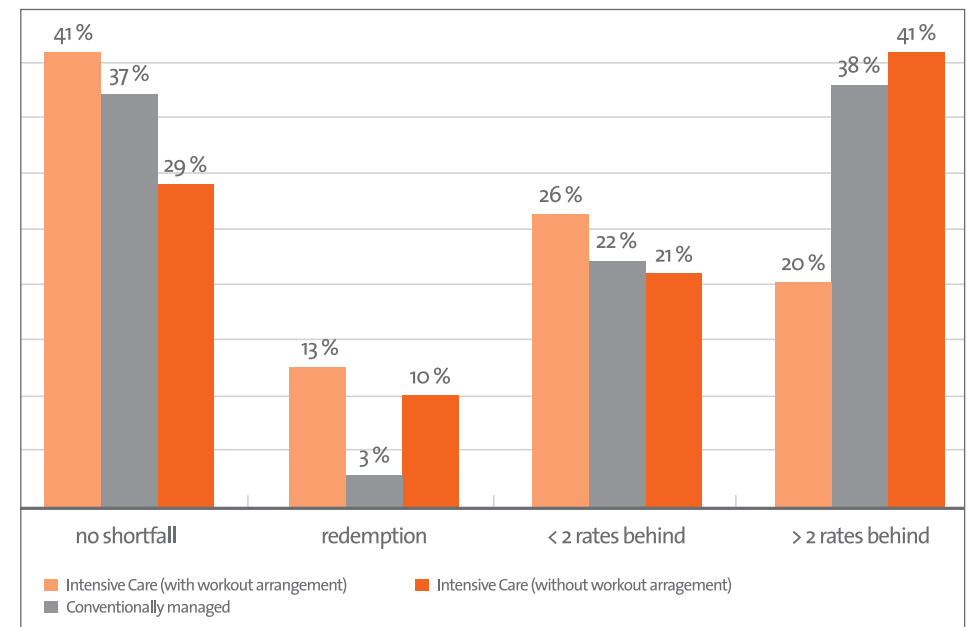


Figure 1: Intensive Care versus conventional management of distressed consumer loans

### UMORGANISATION UND FORTSCHRITT

*Wir übten mit aller Macht - aber immer, wenn wir allmählich zusammengeschweift wurden, wurden wir umorganisiert. Ich habe später im Leben gelernt, dass wir oft versuchen, neuen Verhältnissen durch Umorganisation zu begegnen. Es ist eine phantastische Methode! Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft, die Effektivität vermindert und demoralisierend wirkt.*

*Gaius Petronnius  
(römischer Feldherr - 80 n.Chr.)*

model. The standard model supports agents in deciding whether to contact a client and the extended model permits agents to evaluate whether to aim for a workout agreement with the distressed client.

Table 1 displays the results of the two regressions, with both having the recovery rate as the dependent variable. In model 1 (the standard model) the most significant variables are related to the financial status of the client. Moreover, the variable “number of reminder letters” has a positive impact on the recovery rate. This can be possibly explained by the large number of clients that are actually not in distress but simply forget

to pay their installments. Most of the variables which were significant in model 1, lose their significance in model 2, i.e. after the telephone call (extended model), because some of newly introduced variables have higher explanatory power. As an example, distress reasons like divorce or relocation have a strong negative impact on recovery rates.

The higher explanatory power is also reflected in the higher overall accuracy of the second model, which is displayed in the lower panel of table 1. Model 2 correctly classifies 88% of all loans, which translates into an eight percentage point increase compared to model 1. Both models predict fairly accurately whether a loan can be recovered: Over 90% of the loans that were classified as “good” indeed showed no shortfall after the eight month observation period.

Our research findings lead us to the following overall result: An efficient intensive care process which features a workout scoring model as an integral part can substantially increase the profitability of a retail bank. Banks should employ a scoring model to pre-select and prioritize the loans according to their estimated recovery rates. A second scoring model should then be applied to all “good” loans to determine the appropriate reorganization measures. All other loans should be terminated immediately. Alongside

with the introduction of the new scoring model it is important for the bank to streamline their workout processes and improve their IT capabilities to ensure that the maximum of information about the customer is available for an analysis of the client’s solvency.

Markus Holzhäuser  
holzhaeu@wiwi.uni-frankfurt.de  
+49 (0) 69 42 72 60 19  
Jun.-Prof. Dr. Andreas Hackethal  
hackethal@em.uni-frankfurt.de  
+49 (0) 69 79 82 82 66

	Model 1 Before telephone call	Model 2 After telephone call
<b>Significance of the variables</b>		
Collection of the rates within the first month (yes/no)	++	
Bank transfer of the rates within the first month (yes/no)	++	
Number of the rates behind	+	
Number of the changes in the payment schedule	-	
Number of reminders	++	
Schufa rating (I and M) (yes/no)	-	-
Interest rate	-	--
Ratio rates/balance of current account	++	
Contra account is current account at the bank (yes/no)	-	
Divorce (yes/no)	n/a	-
Insolvency (yes/no)	n/a	
Relocation (yes/no)	n/a	--
Death (yes/no)	n/a	
Other indebtednesses (yes/no)	n/a	-
Reason for shortfall unknown (yes/no)	n/a	-
Period since last wage payment		--
Overdraft of the current account (yes/no)	n/a	--
++/- : highly significant positive relationship between independent variable and probability of successful workout ( $p < 0,01$ )		
+/-/- : significant positive relationship between independent variable and probability of successful workout ( $p < 0,01$ )		
no sign: no significant relationship		
<b>Probability of:</b>		
Correctly classifying the credit	80.2 %	88.0 %
Correctly classifying the credit as <b>successful workout</b>	89.5 %	92.8 %
Correctly classifying the credit as <b>default</b>	60.9 %	82.1 %

Table 1: Summary of logit regression results

# A Real Options Approach to Outsourcing Decisions under Uncertainty

**THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY IS OPERATING IN HIGHLY VOLATILE MARKETS.**

TO CONSIDER THE IMPACT OF UNCERTAIN MARKET ENVIRONMENTS ON IN- AND OUTSOURCING DECISIONS, WE INTRODUCE A REAL OPTIONS BASED DECISION SUPPORT MODEL. WE APPLY THE MODEL TO AN IT INFRASTRUCTURE OUTSOURCING DECISION AND DETERMINE - BASED ON COST SAVINGS RESULTING FROM OUTSOURCING AND OPTION VALUES ACCOUNTING FOR UNCERTAINTY - DIFFERENT "TRIGGER" OUTPUT VOLUMES WHICH INDICATE IF IN- OR OUTSOURCING IS PREFERABLE. FINALLY WE SHOW THAT THE MODEL CAN ALSO BE TRANSFERRED TO SOURCING DECISIONS OF TRANSACTION BASED BUSINESS PROCESSES LIKE CLEARING AND SETTLEMENT OF SECURITIES.

## Introduction

The Financial Services Industry especially in Western Europe is recently going through a transition process of redefining its core business, cutting costs and consolidating their activities. Thereby outsourcing is one of the activities actively used by banks. Especially in processing intensive areas like IT infrastructure, clearing and settlement of securities, payments or credit back-office services outsourcing is a widely discussed issue, as scale economies are reached when being able to concentrate load on one specific activity. In the following, we show that there is a critical output volume based on a given price function from the service provider determining if in- or outsourcing is favorable.

Additionally one-time investment costs for outsourcing and re-insourcing respectively as well as uncertainty about future output volume may have a significant impact on in- or outsourcing decisions.

## Traditional approach to sourcing

The main reasons for outsourcing are cost savings and variabilization of costs. The cost structure of internally produced IT infrastructure or IT-enabled business processes is defined by significant fixed and marginal variable costs. The fixed costs result from expenditures for e.g. developing or buying applications and one-time investments in hardware. To be able to shift from fixed to variable costs via an outsourcing deal

the price structure of the service provider has to consist of (1) a relatively small fixed price determining the floor for the service provider and (2) a variable price per transaction unit/output volume which is expected to also cover the gross of the service provider's fixed costs. Consequently, we can determine a critical output volume  $O^*$  above which re-insourcing the IT infrastructure or business process becomes favorable for the bank again (see figure 1).

Based on externally available real-world data for an IT infrastructure outsourcing deal, we derived a cost and a price function. Both functions consist of a fixed and a variable component driven by mainframe computing power (measured in MIPS). We found that the critical output volume  $O^*$  is 16.250 MIPS. As currently the bank observes about 10.000

MIPS, outsourcing is beneficial. But this initial analysis did not include two additional factors crucial for an outsourcing decision: (1) one-time costs evolving from outsourcing like implementing an interface to the service provider and (2) uncertainty about the future output volume.

## A real options approach to sourcing

To consider these factors we developed a real options model which includes the current savings from outsourcing, the one-time investment outlay and an uncertainty surcharge which enables the bank to be highly confident that even if future output volume increases the decision to outsource stays favorable in the long run. The premise underlying the application of the real options approach (ROA) is the challenge of an uncertain future. The business strategy of a company

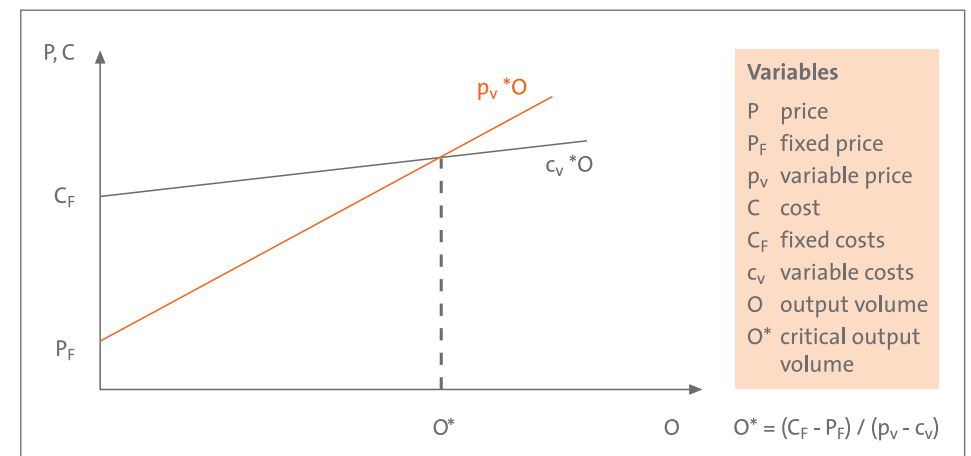


Figure 1: Critical output volume for in- and outsourcing decisions



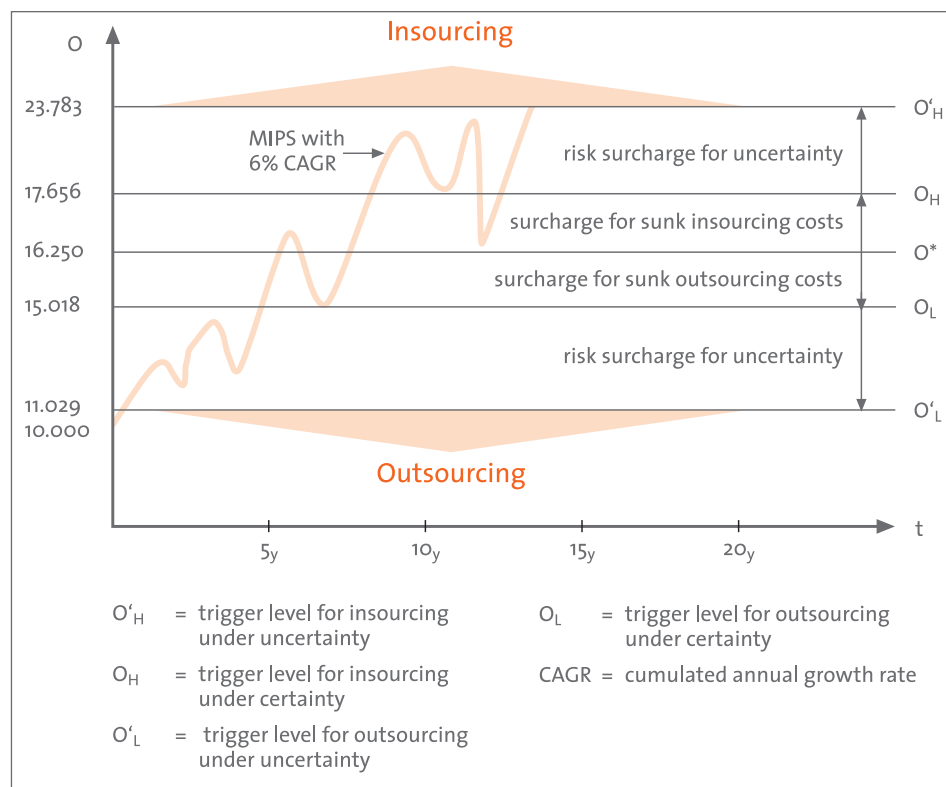


Figure 2: In- and outsourcing considering uncertainty and sunk investment costs

resembles a series of options rather than a single projected cash flow. Options imply uncertainty and these alternatives can be valued by applying option pricing theory on real investments.

The idea of options pricing is that an option provides the holder with the right but not the obligation to sell or buy a specified quantity of an underlying asset at a fixed price,

called strike price. A short introduction to the methodology of option pricing is given in the Appendix. Managerial flexibility in real investments may evolve from the right to wait with an investment until uncertainty is reduced or the option to expand an investment in production facilities if product demand increases. In our model, the real options approach is used to determine the value that arrives from having the managerial

flexibility to switch between internal production and outsourcing. Therefore a bank which is internally producing IT infrastructure will outsource if the cost savings from outsourcing plus the option value to abandon outsourcing is equal the option value to insource (which is the current value that insourcing becomes valuable again in the future) plus one-time costs for outsourcing et vice versa (for a detailed description of the real options model see the paper Lammers / Lucke 2004). Solving this model we came to the results depicted in figure 2.

Considering uncertainty and one-time investment costs, it can be seen that the outsourcing decision of the bank is still correct, as the current computing capacity of 10.000 MIPS is below the outsourcing trigger  $O'_L=11.029$  MIPS. If the output volume over time increases above the insourcing trigger  $O'_H=23.783$  MIPS and the service provider is not adopting the price structure of the outsourcing deal, then re-insourcing would be favorable again. Under the assumption that the variable MIPS increases with a cumulated annual growth rate of 6%, the insourcing trigger would be reached after about 15 years.

Therefore the general model enables to determine an uncertainty surcharge in volatile areas to support that outsourcing or internal production is lastingly favorable. Thus the model is not only applicable for IT outsour-

cing decisions but also for transaction based business processes like clearing and settlement where the transaction volume is partly correlated to the movement of the capital markets. In certain areas like payments, where output volume is relatively stable, managerial flexibility under uncertainty obviously has no significant value. In these cases the in- or outsourcing decisions can be determined based on comparing the cost and price structure and considering sunk costs evolving from outsourcing and re-insourcing respectively. The sourcing triggers under certainty for insourcing ( $O_H=17.656$ ) and outsourcing ( $O_L=15.018$ ) in figure 2 therefore represent the output volumes which enables the bank to recapture the sunk investments costs from an in- or outsourcing decision.

Summarizing the findings, a model was developed for IT infrastructure as well as transaction based business processes to support in- and outsourcing decisions considering (1) the cost and price structures of the bank and the service provider respectively, (2) sunk costs from out- or insourcing decisions and (3) uncertainty, which is in the described case future output volume like computing capacity or number of processed transactions.

The real options approach is enjoying increasing attention. Recently, the value of applying ROA has been shown by Benaroch &

Kauffman (2000) who demonstrate how traditional approaches would have generated wrong IT investment recommendations in an electronic banking network. Besides the potential to better cope with the uncertainties of corporate reality and to end with a caveat of Nobel Laureat Robert Merton (1998), one has to be cautious when applying any valuation model and when “their mathematics become too interesting”.

#### Literature:

**Benaroch, Michel/Kauffman, Robert J. (2000):** Justifying Electronic Banking Network Expansion using Real Options Analysis, in: MIS Quarterly 24, pp. 197-225.

**Lammers, Markus/Lucke, Claus (2004):** Sourcing Decisions under Uncertainty: A Real Options Approach for In- and Outsourcing of IT-enabled Business Processes in the Banking Industry. (Working Paper-submitted for publication), Frankfurt a. M.

**Merton, Robert C. (1998):** Applications of option pricing theory: twenty-five years later, in: The American Economic Review 88, pp. 323-349.

Markus Lammers

lammers@wiwi.uni-frankfurt.de

Tel.: ++49 (0) 69 42 72 60 17

#### Appendix: A short introduction to using option pricing theory in investment decisions

To introduce option pricing we will value two types of options, a call option and a put option. These two kinds of options are also included in real investment decisions

as will be shown later. The holder of a call option has the right but not the obligation to buy a stock for a given price while the holder of put option has the right to sell the underlying stock for a given amount of money.

#### Valuing a call option

Let us assume that we have the option to buy a RWE stock for 100 Euro. The time to expiration is 1 year, i.e. the holder is only allowed to exercise the option within the following year. We will assume for simplification that the RWE stock will at the end of the year move up to 125 Euro or move down to 80 Euro with each 50% probability. The risk-free rate of return  $r_f$  is assumed to be 2.5%, which is needed to discount the future value of the option to the present value. The holder of the option will obviously use the right to buy the stock, if the price of the stock at the end of the year is above 100 Euro. Therefore the possible payoffs to the option are:

Stock Price:	125 Euro ( $p_1 = 0,5$ )	80 Euro ( $p_2 = 0,5$ )
Payoff of call option (after one year):	25 Euro	0 Euro

Concluding the expected value of the call option (in Euro) – being the right to decide if buying the stock or not - can be determined as follows:

Expected return =  $[(\text{probability of rise} \times 25) + (1 - \text{probability of rise} \times 0)] / (1 + r_f) = [(0,5 \times 25) + (0,5 \times 0)] / 1,025 = 12,19$

Therefore the option shows the current value of the flexibility to buy or not to buy the stock for a given level of uncertainty.

#### Valuing a put option

In the following we will show, that the same process allows for determining the value of a put option. We assume that the put option has the same characteristics than the call option, except that the put option gives the right to sell the RWE stock for an exercise price of 100 Euro. Then the possible payoffs of the put option would be:

Stock Price:	125 Euro ( $p_1 = 0,5$ )	80 Euro ( $p_2 = 0,5$ )
Payoffs of put option (after one year):	0 Euro	20 Euro

Concluding the expected value of the put option (in Euro) can be determined as follows:  
Expected return =  $[(\text{probability of decline} \times 0) + (1 - \text{probability of decline} \times 20)] / (1 + r_f) = [(0,5 \times 0) + (0,5 \times 20)] / 1,025 = 9,75$

#### Application of option pricing theory for real options

The same system can also be used in real investments, e.g. the company can decide when to make an investment or may be able to expand the investment at a later stage when the demand for the produced product increases. Furthermore the investor may decide to abandon a project and to sell the underlying assets. The option to invest is similar to a call option. The investor has

the right but not the obligation to buy the future cash flows of an investment by paying the investment costs. On the other side the put option is like an option to abandon an investment project. The investor has the right but not the obligation to sell the underlying assets for the current value and will exercise this option if the value of the current assets is above the net present value of the projects future cash flows. These kinds of options which are embedded in an investment project can be valued to include the possibility to react on future uncertainty into the net present value of the project. In the following table it can be seen that the influencing factors needed to value a financial option have an equivalent in real investments thus enabling to value options embedded in real investments.

Call option on a stock	Real option on an investment
Current value of stock (=market expectation of the present value of a companies' future cash flows)	Expected present value of future cash flows of the investment
Exercise price	Investment cost
Time to expiration	Time until the investment project has to start
Stock value uncertainty	Project value uncertainty
Risk-free rate of return	Risk-free rate of return



# Ministerpräsident Roland Koch zum Bankenstandort Deutschland und Frankfurt

**BESTMÖGLICHE UNTERSTÜTZUNG DES BANKENSTANDORTS IST  
NACHHALTIGER AUFSCHWUNG.**

*Herr Ministerpräsident Koch, wo liegen die härtesten Herausforderungen für den Bankenstandort Deutschland und Frankfurt?*

**Koch:** Kein Bankenstandort kann sich losgelöst vom Wohl und Wehe – leider im aktuellen Fall in Deutschland: dem Wehe – der umgebenden Ökonomie entwickeln. Die bestmögliche Unterstützung des Bankenstandorts ist daher ein nachhaltiger Aufschwung der Wirtschaft. Doch trotz wirtschaftlichen Fortschrittes insbesondere in Nordamerika und substanziellen Wachstums in Asien hängt Europa hinterher und insbesondere die Bundesrepublik Deutschland tritt eher auf der Stelle.

Zu wenig Wachstum führt aber, wie die letzten Jahre gezeigt haben, in einem Hochlohnland wie die Bundesrepublik Deutschland auch und insbesondere im Finanzdienstleistungssektor zum Abbau von Arbeitsplätzen – ein Stichwort ist etwa Outsourcing: Arbeitsplätze haben die Tendenz, zu effizienten Produktionsstätten zu gehen. Eine ähnliche Folge ist ein wachsender Übernahmepressure, wobei ich nicht meine, dass laufende öffentliche Diskussionen über eventuelle Fusionen dem Bankenstandort Deutschland und Frankfurt zuträglich sind.

*Was will und kann die Landesregierung ändern, um zu besseren Rahmenbedingungen zu kommen?*

**Koch:** Wir setzen Prioritäten in der Frage des nachhaltigen Wirtschaftswachstums, wobei wir natürlich nicht die Bundesregierung aus der diesbezüglichen gesamtstaatlichen Pflicht entlassen können – aber Sie fragen ja spezifisch nach dem, was die Landesregierung tun kann und tut.

Einen besonderen Ausdruck des Engagements der Landesregierung sieht man im House of Finance auf dem neuen Westend-Campus der Universität Frankfurt, das von Finanzminister Karlheinz Weimar initiiert worden ist. Es war für uns völlig unzufriedenstellend, dass es keine Bündelung aller Angebote gab, die wichtig für die künftigen Finanzfachleute sind. Mit dem House of Finance werden wir das ändern. In Frankfurt entsteht nun in einer wunderbaren Arbeitsumgebung bis 2007 ein Kompetenzzentrum im Bereich des Finanzdienstleistungswesens, das einzigartig in Europa ist, vielleicht sogar weltweit. In einem rund 14.000 m<sup>2</sup> Bruttogeschossfläche umfassenden Neubau werden eine Reihe von

Forschungs- und Lehrinstituten Platz finden, die teilweise bereits eine längere Tradition aufweisen, wie das Center for Financial Studies, und teilweise in den letzten Jahren neu entstanden sind, wie etwa das E-Finance Lab. Ebenso werden dort die finanzwirtschaftlichen Professuren der Fachbereiche Wirtschaftswissenschaften und Jura konzentriert. Im House of Finance spielt auch die praktische Umsetzung des Wissens eine große Rolle, etwa bei Postgraduierten-Studiengängen und einem Executive-Master-Programm, das für das nächste Jahr geplant ist.

Unser Ziel einer solchen Maßnahme ist klar: Da wir kaum über Rohstoffe verfügen, müssen wir in die Köpfe investieren. Darüber hinaus möchten wir dazu beitragen, dass Deutschland und Europa eine gewichtigere Rolle in der Meinungsführerschaft in der Wissenschaft spielt. Auch dies wird sich langfristig ökonomisch auszahlen.

*Haben Sie auch Anforderungen an die Branche selbst?*

**Koch:** Ja, auch die Wirtschaft – besser die Führungskräfte – sind aufgefordert, ihren Beitrag zu leisten – tatsächlich bewegt sich ja bereits Einiges in dieser Richtung. Es ist zum Beispiel für einen Außenstehenden wie mich nicht recht nachvollziehbar, welche lokalen Abschottungen in der Vergangenheit nicht nur zwischen den drei sogenannten Säulen Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken „mit Nachdruck gepflegt“ wurden, sondern dass auch innerhalb der Säulen häufiger Abgrenzung die Debatten bestimmen



*Roland Koch, Jurist, ist seit 1999 Ministerpräsident des Landes Hessen und ist Ehrenmitglied des Kuratoriums des E-Finance Lab.*

als Kooperation. Solche Problemlösungsansätze sind in Zeiten massiv zunehmenden internationalen Wettbewerbsdrucks nicht zielführend. Tatsächlich denke ich, dass sich die Branche sehr viel stärker spezialisieren muss, denn nicht jedes Institut in Deutschland kann unter den gegebenen Wettbewerbsbedingungen quasi alle Dienstleistungen selbst optimal erstellen. Stattdessen sind Zukäufe von Spezialisten für einzelne Produkte zu kultivieren und umgekehrt muss man sich zu einem solchen, auch international wettbewerbsfähigen Spezialisten entwickeln, also „Insourcing“ von fremdem Geschäft betreiben.

*Herr Ministerpräsident Koch, herzlichen Dank für dieses Gespräch.*



Über den dritten Platz freut sich das Team von Jun.-Prof. Andreas Hackethal von der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (links). Die Studenten Thomas Bloch, Fabian Gleisner, Yassin Hankir, Oliver Vins und Marek Wolek (v.l.n.r.) beschäftigten sich mit dem Wettbewerbsthema "Banking der Zukunft" unter dem Aspekt "Auswege aus dem Vertriebsdilemma".

## news

**JUN.-PROF. ANDREAS HACKETHAL UND SEIN TEAM** haben mit ihrer Arbeit „Auswege aus dem Vertriebsdilemma“ den dritten Platz bei dem diesjährigen Finance Award der Postbank errungen. Herzlichen Glückwunsch!

## selected efinance lab publications

### BLUMENBERG, S.:

Benchmarking Financial Chain Efficiency – the Role of Economies of Scale for Financial Processes.

In: Proceedings of the Eighth Pacific-Asia Conference on Information System (PACIS), Shanghai, 2004.

### LIEBAU, N.; MAUTHE, A.:

Token-based Accounting and Distributed Pricing to Introduce Market Mechanisms in a Peer-to-Peer File Sharing Scenario.

In: Third International Conference on Peer-to-Peer Computing, Linköping, 2003.

### WEITZEL, T.; BEIMBORN, D.; FRANKE, J.:

Outsourcing the Financial Chain: an Empirical Analysis of Sourcing and Partnering Potentials.

In: Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004 (best paper nomination).

### KELLER, G.; PFAFF, D.:

Wertorientierte Geschäftsprozessgestaltung in heterogenen Systemlandschaften am Beispiel einer deutschen Retailbank.

In: Banking Information Technology (BIT), 2, 23-34, 2004.

### PFAFF, D.:

Gewinnauswirkungen des Financial Supply Chain Management.

In: Geberl, S.; Weinmann, S.; Wiesner, D. (Hrsg.): Impulse aus der Wirtschaftsinformatik, 5. Liechtensteinisches Wirtschaftsinformatik-Symposium an der Fachhochschule Lichtenstein, Physika-Verlag, Heidelberg, 2004 (erscheint demnächst).

### PFAFF, D.; SKIERA, B.; WEITZEL, T.:

Financial-Chain-Management: Ein generisches Modell zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen.

In: Wirtschaftsinformatik, 46, 2, 107-117, 2004.

### SEN, M.; HOLZHÄUSER, M.:

Externe Bewertung von Banken.

In: Everling, O.; Goedeckemeyer, K.H. (Hrsg.): Bankenrating, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004.

### GEWALD, H.; HINZ, D.:

A Framework for Classifying the Operational Risks of Outsourcing.

In: Proceedings of the Eighth Pacific-Asia Conference on Information System (PACIS), Shanghai, 2004.

For a comprehensive list of all E-Finance Lab publications see

[www.efinancelab.de/pubs/pubs.php](http://www.efinancelab.de/pubs/pubs.php)

## research in the area of efinance

### **STUDIE: RISIKOMANAGEMENT IN FINANZWIRTSCHAFT UND INDUSTRIE, IBI-STUDIE UNTERSUCHT DAS MANAGEMENT OPERATIONELLER RISIKEN IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN**

Die Studie umfasst 115 Seiten inklusive 12 Abbildungen und 10 Tabellen. Neben einer zusammenfassenden Auswertung werden auf 32 Seiten die einzelnen Ergebnisse der Interviews in Form von Fallstudien dargestellt. Die Studie wird in Kürze über den ibi Information Service zu beziehen sein.

*Kontakt: Christian Locher*

*christian.locher@wiwi.uni-regensburg.de*

*Tel. +49 (0) 9 41 9 43 18 83*

### **WORKING PAPER: STRATEGIEN UND ERFOLGSFAKTOREN VON ANBIETERN IM IT UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING IN DEUTSCHLAND.**

Der Beitrag untersucht die Strategien und Erfolgsfaktoren von zehn führenden Anbietern im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland und bestimmt die Determinanten des Erfolges eines Outsourcing-Anbieters. Er kann entweder über den Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik I an der Universität Mannheim bezogen oder direkt unter folgendem Link heruntergeladen werden:

*[http://www.bwl.uni-mannheim.de/wifo1/publications/working\\_paper\\_2004\\_5.pdf](http://www.bwl.uni-mannheim.de/wifo1/publications/working_paper_2004_5.pdf)*

*Kontakt: Alexander Georgius, Prof. Dr. Armin Heinzl*

*E-mail: wifo1@uni-mannheim.de*

*Fax: +49 (0) 62 11 81 - 16 92*

### **IT-OUTSOURCING: ZWISCHEN HUNGERKUR UND NOUVELLE CUISINE. DEUTSCHE BANK RESEARCH DURCHLEUCHTET DEN DEUTSCHEN IT-OUTSOURCING-MARKT.**

Die Studie beziffert auf 31 Seiten die Größe des deutschen IT-Outsourcing-Marktes und diskutiert die Argumente für und gegen Outsourcing-Entscheidungen. Des Weiteren bietet die Studie Empfehlungen zur erfolgreichen Umsetzung von Outsourcing-Projekten. Die Studie kann entweder über Deutsche Bank Research bezogen werden oder direkt unter folgendem Link heruntergeladen werden: [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000073793.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000073793.pdf)

*Kontakt: Thomas Allweyer, Thomas Besthorn, Jürgen Schaaf*

*E-mail: [marketing.dbr@db.com](mailto:marketing.dbr@db.com)*

*Fax: +49 (0) 69 9 10 - 3 18 77*

## electronic newsletter

Das E-Finance Lab betreibt zwei Typen von Newslettern, die beide quartalsweise erscheinen, sodass alle sechs Wochen die jeweils andere Art herauskommt. Bei dem hier vorliegenden gedruckten Newsletter steht die Beschreibung der Ergebnisse zweier Forschungsprojekte des E-Finance Lab im Zentrum – ergänzt durch ein Interview und weitere Kurzinformationen (zur Subskription senden Sie bitte eine E-Mail an: [eflquarterly@efinancelab.com](mailto:eflquarterly@efinancelab.com) oder ihre Visitenkarte mit der Notiz „bitte gedruckten newsletter zusenden“ an:

*Prof. Dr. Wolfgang König*

*E-Finance Lab, Universität Frankfurt*

*Mertonstr. 17, 60054 Frankfurt).*

Der elektronische Newsletter hingegen setzt mehr auf kurze Anmoderationen und den Einsatz von Hyperlinks zu weiterführenden Ressourcen (zur Subskription senden Sie bitte eine Mail an: [newsletter@efinancelab.com](mailto:newsletter@efinancelab.com)).

*Viele weitere Informationen zum E-Finance Lab finden Sie unter [www.efinancelab.com](http://www.efinancelab.com).*

